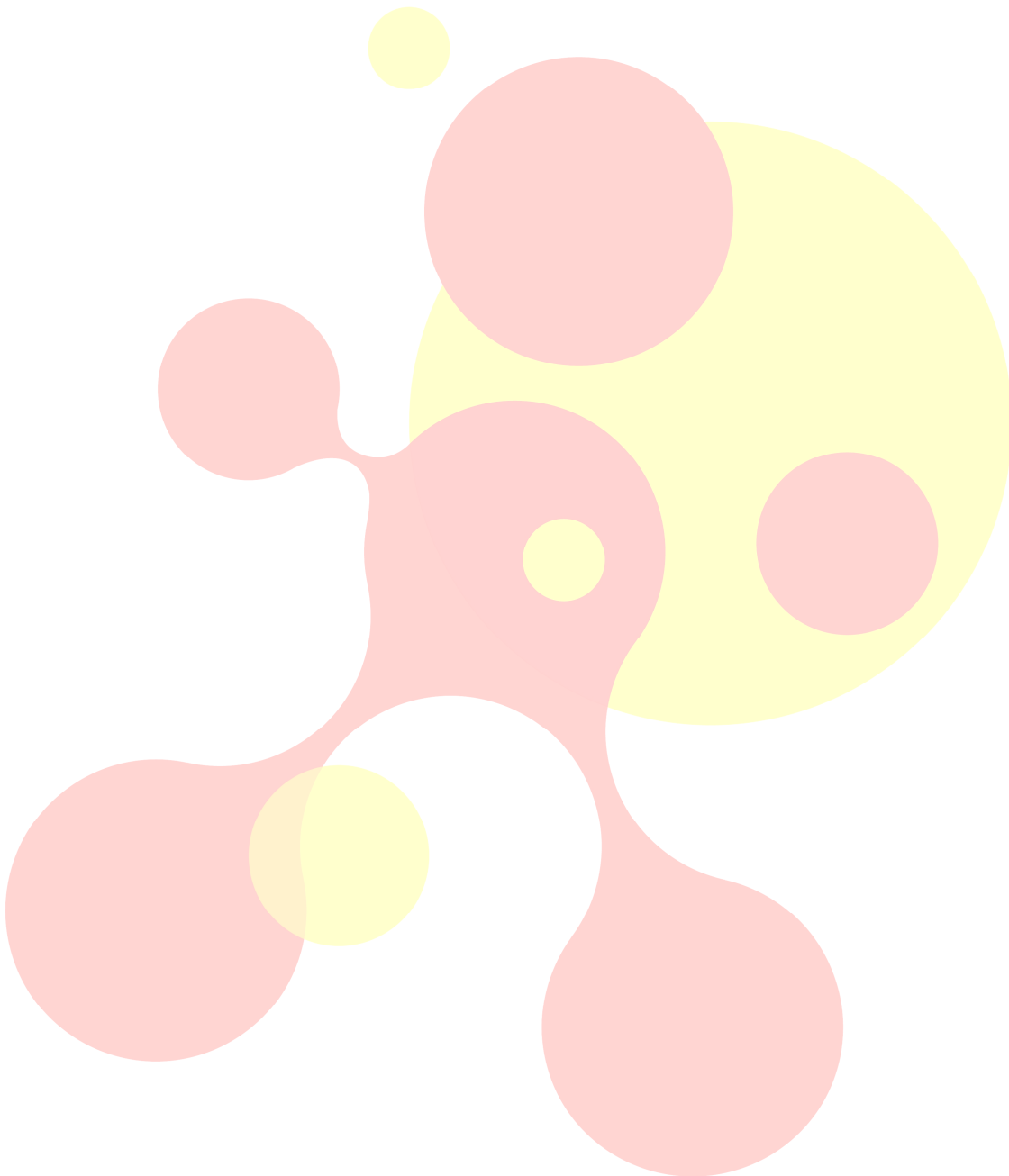


'Sturen vanuit de beweging'

Evaluatie Organisatieontwikkeling Collegeperiode 2010-2014



Inleiding

Voor u ligt de evaluatie van de organisatieontwikkeling in de collegeperiode 2010-2014. De evaluatie van de organisatieontwikkeling is onderdeel van de totale evaluatie van de collegeperiode.

Organisatieontwikkeling heeft een prominente rol gespeeld in de collegeperiode 2010-2014. Een passage uit het collegeprogramma van 2010 schetste de nut en noodzaak voor organisatieontwikkeling:

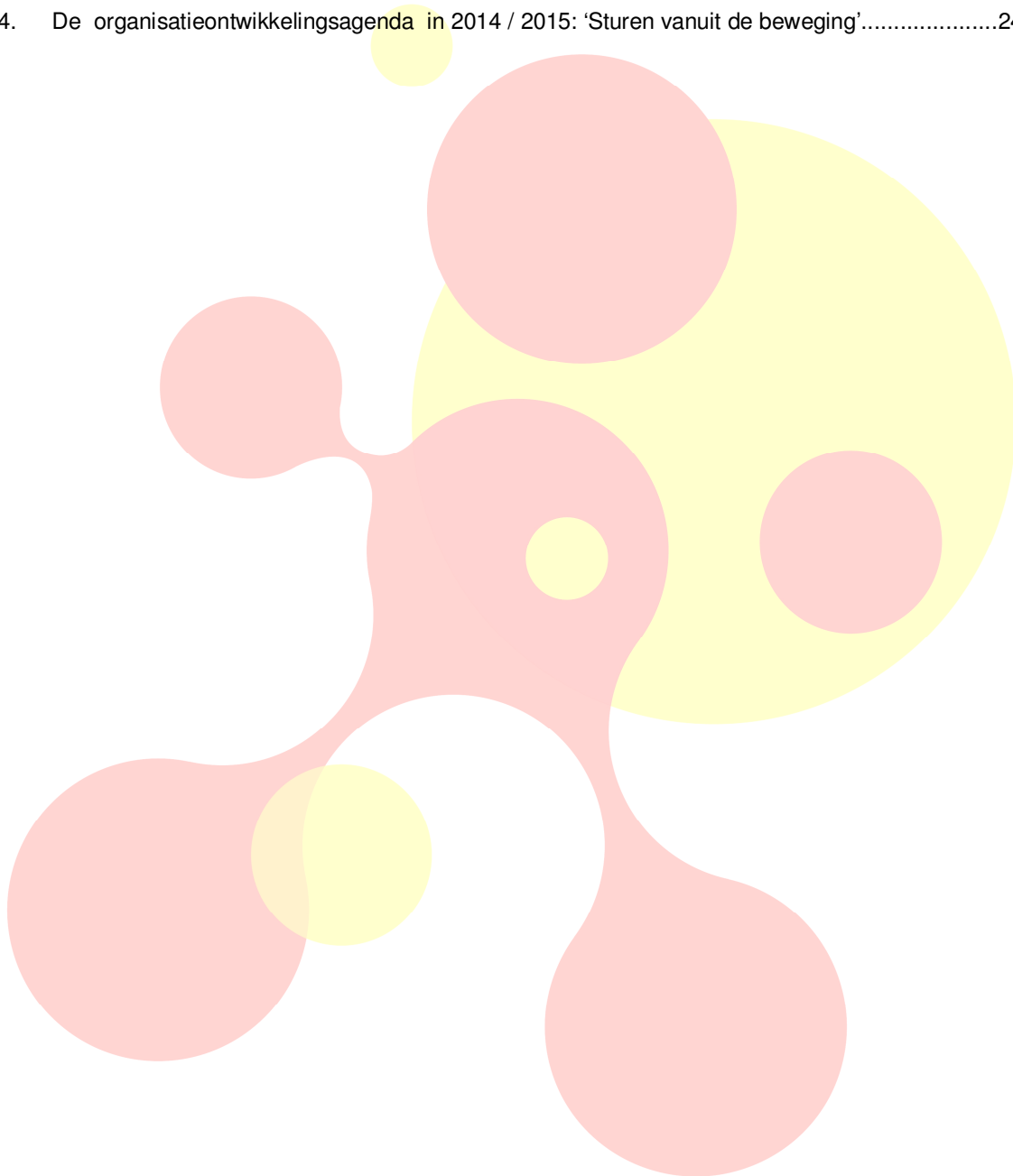
'Wij zijn ons bewust van zowel de kracht als de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie. De organisatie moet kwantitatief en kwalitatief de opgaven aankunnen. Juist met ons motto 'sterk door verbinding' is het de komende bestuursperiode nog meer van belang dat medewerkers in staat zijn om vraagstukken die 'buiten' spelen naar 'binnen' te vertalen.'

In de periode 2010-2014 is toegewerkt naar een Alblasserdamse netwerkorganisatie. Daarvoor hebben verschillende activiteiten plaatsgevonden langs vier ontwikkelsporen: waardegedreven organisatie, verbinden met en versterken van netwerken, transitieprojecten en personeel & organisatie. In de evaluatie leest u per ontwikkelspoor de inmiddels bereikte en de nog te bereiken resultaten.

De evaluatie van de organisatieontwikkeling is breder dan een terugblik op de activiteiten van de werkgroepen en een aanbeveling voor het vervolg. Het omvat een analyse van de organisatieontwikkeling in de periode 2010-2014, een inhoudelijke beschrijving van de bereikte resultaten, een beschrijving van de opbrengst van de (stamtafel)gesprekken die in het kader van de evaluatie zijn gevoerd, en een eerste opzet voor de organisatieontwikkelagenda 2014 / 2015. Deze agenda zal in het voorjaar van 2014, na vaststelling van het collegeprogramma 2014-2018, worden omgezet in een definitieve organisatieontwikkelagenda tot eind 2015. Aan het nieuwe college van B&W wordt de agenda ter vaststelling aangeboden.

Inhoudsopgave

1. Analyse en conclusies	4
2. Bereikte resultaten van de organisatieontwikkeling in de collegeperiode 2010-2014.....	7
3. Opbrengst van de (stamtafel)gesprekken met medewerkers, college en MT	20
4. De organisatieontwikkelingsagenda in 2014 / 2015: 'Sturen vanuit de beweging'.....	24



1. Analyse en conclusies

Organisatieontwikkeling als doorlopend traject

Het organisatieontwikkeltraject in de eerste helft van de collegeperiode heeft gefunctioneerd als wegvoorbereider voor het traject dat de organisatie vanaf 2012 heeft doorlopen. Het traject uit 2010 heeft als het ware gediend als traject waarbij de neuzen dezelfde kant op werden gezet, onder meer door ambtelijke werkgroepen en een ontwikkelingstraject van het MT en coördinatoren. Voor het eerst stonden organisatie- en persoonlijke ontwikkeling centraal. Het visiedocument 'Met passie en lef samenwerken voor Alblasserdam' werd opgesteld. Hierin stond beschreven hoe de Alblasserdamse organisatie zich kan ontwikkelen naar een netwerkorganisatie, welke processen verbeterd moeten worden en wanneer we met elkaar in gesprek gaan over de gewenste toekomst. Het besluit van de gemeenteraad over de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam heeft richting gegeven aan het vervolg op het visiedocument. Het koersplan / organisatieontwikkelplan '*Toekomst ambtelijke organisatie Alblasserdam. Samen verder met passie en lef*' werd in 2012 opgesteld. In het plan staat beschreven hoe de netwerkorganisatie Alblasserdam eruit ziet en de wijze waarop deze gerealiseerd zal gaan worden. Het koersplan is nog steeds actueel.

Keuze voor scenario anderhalf richtinggevend

De keuze van de gemeenteraad voor het scenario 'anderhalf' is een tussenvariant van de oorspronkelijke scenario's 1 (Alblasserdam blijft zoals het is) en 2 (Alblasserdam, bestuurlijk zelfstandig met ambtelijke regie). De overige drie scenario's waarin werd gesproken over herindeling hadden niet de voorkeur. De gemeente Alblasserdam wil bestuurlijk zelfstandig blijven en heeft daarbij een aantal kaders meegegeven voor behoud en versterking van de identiteit van Alblasserdam en voor de inrichting van de ambtelijke organisatie.

Op- en afschalen binnen kaders gemeenteraad

Door het college van Alblasserdam is in deze periode aangekoerst op het versterken van interactief bestuur en het breder benutten van het zelforganiserend vermogen van de partners in de gemeenschap. Het gaat om een balans waarbij de overheid een vangnet biedt aan de kwetsbaren en verder ruimte, richting en vertrouwen geeft aan de samenleving. Dit is ook terug te lezen in het collegeprogramma. Het doel is om ieder vraagstuk op de best passende schaal op te lossen met de juiste mix van efficiency, kwaliteit, nabijheid en lokale kennis. Dit betekent dat er bewust en afwisselend wordt opgeschaald en/of afgeschaald binnen de scenario's 1 en 2 (oktober 2011), zonder dat hierbij bestuurlijke bevoegdheden worden overgedragen.

Afwegingskader blijft van toepassing

De criteria die de gemeenteraad in 2011 heeft gebruikt om de scenario's tegen elkaar af te wegen, blijven van toepassing. Het afwegen van identiteit, afstand tussen bestuur en burgers, adequate omgang met gemeenschapsgeld, kwaliteit van de dienstverlening en invloed van bestuurlijke drukte

zijn criteria die bij ieder voorstel voor transitie de wegingsfactoren vormen. Ze zijn door het college gebruikt bij het nemen van bestuurlijke besluiten over bijvoorbeeld de transitie van de taken en medewerkers Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening naar de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid.

Ontwikkeling van de regisseursfunctie

Op het gebied van Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening is de regisseursfunctie ingebed in de organisatie. Het gaat hier om variatie op de invulling van de regisseursfunctie zoals in het organisatieontwikkelplan is beschreven en die past bij de behoeften van de organisatie en de eisen die door het MT en de organisatie worden gesteld aan een dergelijke functie. Een ander voorbeeld van de uitoefening van de regisseursfunctie is bij het project 'Meedoen in Kinderdijk' waarbij de rol van projectleider steeds meer verschuift naar regisseur in de buurt. Richting andere verbonden partijen, zoals op het gebied van openbare orde en veiligheid en evenementen, is te zien dat een dergelijke functie in ontwikkeling is. Daarnaast zijn de reeds uitgevoerde transitie's nog niet voor de volle 100% ingeregeld in de (ontvangende of achterblijvende) organisatie. Een collegebesluit over de overheveling van taken zoals bij Bouw- en Woningtoezicht of de oprichting van een sportstichting is de belangrijke basis voor de beweging. Echter, het opnieuw organiseren en inregelen is een belangrijk onderdeel bij de daadwerkelijke transitie. Het voordeel van inrichting op deze wijze is dat de betreffende regisseur kan meebouwen en vormgeven aan de invullingen van de functie, juist in relatie tot een kwalitatief goede sturing van de taken die de Omgevingsdienst uitvoert en het bedienen van de portefeuillehouder. Ditzelfde geldt voor de inbedding van de sportstichting. Het nieuwe bestuur van de stichting zal zijn rol en positie moeten beschrijven en in de praktijk moeten gaan invullen met de bijbehorende neveneffecten. Daarbij speelt de regisseur een belangrijke rol om de sturing vanuit de gemeente te bewaken en een bijdrage te leveren aan de verdere inrichting van de sportstichting.

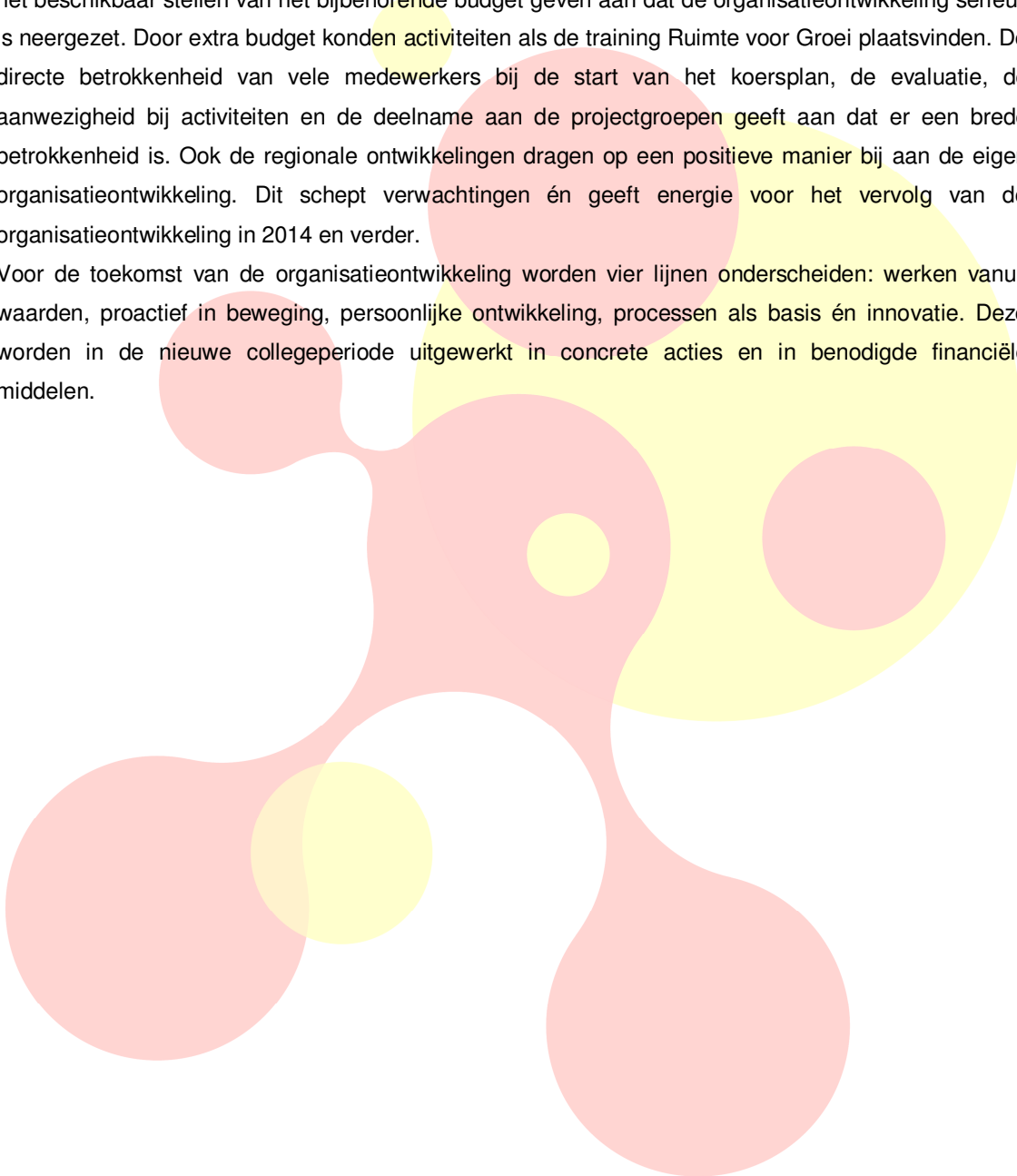
Organisatieontwikkeling ten gunste van gemeenschap

Een van de hoofddoelen van de organisatieontwikkeling is het verder ontwikkelen van de samenwerking met de partners in de lokale gemeenschap. In evaluatiegesprekken met partners blijkt dat de ontwikkeling van de medewerkers wordt opgemerkt. Zo werkt een goede ambtelijke verbinding met de gemeenschap altijd door in de bestuurlijke relaties. Van de ambtelijke organisatie wordt gevraagd om vanuit mogelijkheden te denken en met slimme maatregelen te komen die passen bij de schaal van Alblasserdam. Daarnaast is het zaak om de organisatie zodanig in te richten dat deze optimaal kan antwoorden op vragen uit de gemeenschap. In de afgelopen periode is het samenwerken met de partners in de organisatie vanzelfsprekender geworden, ieder in zijn/haar eigen rol, waarbij kracht en positie worden benut. Er heeft een bewustwordingstraject plaatsgevonden, aangejaagd door de nieuwe bestuursstijl van het college. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld reconstructies in de buitenruimte, de structuurvisie en de tussen- en eindevaluatie van het collegeprogramma.

Mensen centraal in organisatieontwikkeling

In de Alblasserdamse organisatieontwikkeling staan de medewerkers centraal. Hoewel het koersplan een theoretisch verhaal is en aan de start door veel medewerkers als abstract werd ervaren, is de uitvoering mensgericht en concreet. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vormt de basis voor de Alblasserdamse organisatieontwikkeling. De vaststelling van het koersplan door het college en het beschikbaar stellen van het bijbehorende budget geven aan dat de organisatieontwikkeling serieus is neergezet. Door extra budget konden activiteiten als de training Ruimte voor Groei plaatsvinden. De directe betrokkenheid van vele medewerkers bij de start van het koersplan, de evaluatie, de aanwezigheid bij activiteiten en de deelname aan de projectgroepen geeft aan dat er een brede betrokkenheid is. Ook de regionale ontwikkelingen dragen op een positieve manier bij aan de eigen organisatieontwikkeling. Dit schept verwachtingen én geeft energie voor het vervolg van de organisatieontwikkeling in 2014 en verder.

Voor de toekomst van de organisatieontwikkeling worden vier lijnen onderscheiden: werken vanuit waarden, proactief in beweging, persoonlijke ontwikkeling, processen als basis én innovatie. Deze worden in de nieuwe collegeperiode uitgewerkt in concrete acties en in benodigde financiële middelen.



2. Bereikte resultaten van de organisatieontwikkeling in de collegeperiode 2010-2014

In het collegeprogramma 2010-2014 'Alblasserdam sterk door verbinding' van voorjaar 2010 is de volgende passage opgenomen die de toon voor de organisatieontwikkeling in de afgelopen periode heeft gezet.

'Wij zijn ons bewust van zowel de kracht als de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie. De organisatie moet kwantitatief en kwalitatief de opgaven aankunnen. Juist met ons motto 'sterk door verbinding' is het de komende bestuursperiode nog meer van belang dat medewerkers in staat zijn om vraagstukken die 'buiten' spelen naar 'binnen' te vertalen. In Alblasserdam gaan we ervan uit dat gemeentelijke taken die niet rechtstreeks de identiteit en eigenheid van Alblasserdam raken in onze ogen kunnen worden gesystematiseerd en gestandaardiseerd ten gunste van verdere efficiency, uitwisseling en kennisdeling binnen de Drechtsteden. Ook voor wat betreft de werkzaamheden die de organisatie niet zelf kan uitvoeren wordt in eerste instantie samenwerking binnen de Drechtsteden gezocht.'

Organisatieontwikkeling tot 2012

Vanaf de start van de collegeperiode 2010 - 2014 is de ambtelijke organisatie in ontwikkeling. Een grotendeels nieuw samengesteld managementteam in combinatie met de start van de collegeperiode vormden bij uitstek het moment om de koers voor de organisatieontwikkeling te herijken. In het visiedocument 'Met passie en lef samenwerken voor Alblasserdam' en het implementatieplan uit 2010 kwam persoonlijke ontwikkeling van medewerkers centraal te staan en stond beschreven hoe we ervoor gaan zorgen dat leidende principes vorm krijgen in de praktijk van alle dag, welke processen verbeterd moeten worden en wanneer we met elkaar in gesprek gaan over de gewenste toekomst.

Eind 2010 was al duidelijk dat verdere professionalisering van de organisatie een cruciale voorwaarde was om goed in te kunnen spelen op de veranderende samenleving, efficiënt te werken binnen beperkte financiële mogelijkheden, krachtig regionaal te kunnen samenwerken en vandaar uit de doelstellingen uit het coalitieakkoord te kunnen realiseren. Niet voor niks werd gekozen voor de volgende leidende principes: vertrouwen en verantwoordelijkheid, eigenaarschap, delen van kennis en kunde: samen, opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap (OGON), resultaatgericht en leren.

Dit resulteerde in organisatiebrede werkgroepen rond de thema's 'de toekomst van de ambtelijke organisatie', 'groei en ontwikkeling van medewerkers' en 'basis op orde', waarbij medewerkers door deelname in de werkgroepen een bijdrage leverden aan de organisatiedoelstellingen. Daarnaast werden medewerkers getraind in projectmatig werken als vaste manier van werken. Het MT gaf een vervolg aan het ontwikkeltraject van MT en coördinatoren uit 2010 met een management development traject in 2011. MT en coördinatoren werden getraind om de leidende principes uit de visie in de praktijk te brengen, leiderschap te tonen en organisatieveranderingen te dragen en te begeleiden. In

deze periode is ook de training Ruimte voor Groei gestart, waarbij medewerkers werden getraind om hun talenten optimaal te benutten.

Eind 2011 is dit plan geëvalueerd en is de richting bepaald voor 2012 en verder. Hierbij is vervolgens het besluitvormingstraject van de gemeenteraad over de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam meegenomen.

Discussie gemeenteraad over bestuurlijke toekomst

In het najaar van 2011 vormden onder meer regionale ontwikkelingen, nieuwe taken en landelijke bezuinigingen aanleiding tot een raadsdebat over de bestuurlijke toekomst van Alblasserdam. In november 2011 sprak de raad zich unaniem uit; Alblasserdam blijft bestuurlijk zelfstandig.

De keuze van de gemeenteraad voor het scenario 'anderhalf' is een tussenvariant van de oorspronkelijke scenario's 1 (Alblasserdam blijft zoals het is) en 2 (Alblasserdam, bestuurlijk zelfstandig met ambtelijke regie). De overige drie scenario's waarin werd gesproken over herindeling hadden niet de voorkeur. In scenario 1 is het uitgangspunt om alle taken, zowel bestuurlijk als ambtelijk, binnen de eigen gemeentegrenzen en met lokale capaciteit uit te voeren. Er wordt geen kennis en kunde uitgewisseld met de regio. In scenario 2 is het uitgangspunt dat de ambtelijke lokale organisatie regionaal is georganiseerd. Het gemeentebestuur stuurt op de resultaten en is lokaal zichtbaar en aanspreekbaar. Vanuit de regiegemeente verstrekken de ambtelijke regisseurs de opdrachten.

De gemeente Alblasserdam wil bestuurlijk zelfstandig blijven en heeft daarbij een aantal kaders meegegeven voor behoud en versterking van de identiteit van Alblasserdam en voor de inrichting van de ambtelijke organisatie. In het raadsbesluit wordt gesteld dat 'de nabijheid en kwaliteit van voorzieningen hoog in het vaandel blijven staan en er wordt gestreefd naar zo doelmatig en effectief mogelijke inzet van middelen. Voor wat betreft de organisatie wordt invulling gegeven aan dit scenario. Ieder vraagstuk moet op de best passende schaal worden opgelost, daarbij steeds te kiezen voor de juiste mix van efficiency, kwaliteit, nabijheid en lokale kennis met behoud van de bestuurlijke regie op de lokale beleidsbepaling.'

De gemeenteraad vroeg daarop om de professionalisering van de ambtelijke organisatie verder door te zetten, de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie te verkleinen en de kwaliteit te versterken. Waar nodig kan dit leiden tot intensievere regionale samenwerking en/of aanpassing van de ambtelijke organisatie. Op dit laatste punt is op meerdere momenten expliciet uitgesproken dat de gemeenteraad met een positieve blik naar regionale verbanden kijkt.

Organisatieontwikkelplan = koersdocument

Met het besluit van de gemeenteraad als basis en voortbordurend op het visiedocument 'Met passie en lef samenwerken voor Alblasserdam' is in juni 2012 het koersdocument 'Samen verder met passie

'Sturen vanuit de beweging'

en lef' door het college vastgesteld. Dit koersdocument beschrijft hoe de netwerkorganisatie Alblasserdam eruit ziet en de wijze waarop deze gerealiseerd zal gaan worden. Het document is het resultaat van werkbijeenkomsten met MT en coördinatoren. Tijdens drie rondetafelgesprekken in maart 2012 werd de richting van de organisatieontwikkeling aan alle medewerkers verteld als een verhaal over de belevenissen van de gemeentesecretaris op een werkdag in 2014. Daarbij hebben medewerkers waardevolle input, vragen en opmerkingen bij de voorgestelde richting meegegeven. Ook aan belangrijke externe partners is gevraagd hun reactie op de voorgestelde ontwikkeling te geven. Met de reacties van medewerkers en partners is het koersdocument 'Samen verder met passie en lef' verder verrijkt.

Hieronder een citaat uit het koersdocument:

De toekomstige organisatie van Alblasserdam is opgebouwd uit verschillende bouwstenen. Er is een eigen lokale organisatie die in verbinding staat met andere organisaties in het netwerk. Waar mogelijk wordt samengewerkt in interactie met de samenleving, sommige diensten worden ingekocht, kennis en capaciteit worden uitgewisseld. Afhankelijk van de opgave, het vermogen van de samenleving en van onze partners, wordt gekozen voor de partner en schaal die bij de opgave past en wordt gekozen voor de juiste mix van kwaliteit, efficiency en nabijheid en lokale kennis. Voor maatwerk, gebruik van standaarden of een mix in arrangementen.

Vier ontwikkelsporen in het koersdocument

De doorontwikkeling van de organisatie werd gedefinieerd langs vier ontwikkelsporen:

1. Waardegedreven organisatie;
2. Verbinden met en versterken van netwerken;
3. Transitieprojecten;
4. Personeel & organisatie.

Daarnaast is er op iedere afdeling het verschil terug te zien tussen 2010 en 2013. Naast de doelstellingen in het organisatieontwikkelplan die in grote lijnen gelden voor de gehele organisatie is er beweging en daardoor energie ontstaan op de afdelingen én in het MT. In dit hoofdstuk wordt ook daarop ingegaan als vijfde 'spoor' wat te onderscheiden is.

Na besluitvorming door het college zijn ambtelijke projectleiders en werkgroepleden voor de ontwikkelsporen geselecteerd. Tevens is een programmamanager benoemd die het programma op voortgang en resultaten bewaakt en aanjager/coach is voor de projectleiders. In het managementteam staat de ontwikkeling van de organisatie wekelijks op de agenda. Het managementteam wisselt regelmatig van gedachten met het college over de te nemen stappen in de organisatieontwikkeling. De secretaris neemt hiertoe initiatief in overleg met de portefeuillehouder P&O.

Per ontwikkelspoor wordt hieronder een samenvatting gegeven van de doelstellingen uit het koersdocument van juni 2012, en de inmiddels bereikte en nog te bereiken resultaten volgens de

'Sturen vanuit de beweging'

planning in het huidige implementatieplan. De resultaten zijn beschreven in de vorm van uitgevoerde acties.

1. Waardegedreven organisatie

Welke resultaten wilden we bereiken?

Door middel van een aantal brede bijeenkomsten met zowel bestuur, ambtenaren als het maatschappelijke veld kernwaarden van de organisatie bepalen. Deze kernwaarden moeten de identiteit van Alblasserdam borgen. De vastgestelde kernwaarden worden vertaald in concrete gedragskenmerken voor medewerkers en bestuur. Deze gedragskenmerken vormen de basis voor ons functioneren en zijn herkenbaar in al ons handelen. De gedragskenmerken maken integraal deel uit van de processen rondom competentie management (werving & selectie, ontwikkeling, waardering, opleiding) en in- en externe communicatie.

Welke resultaten hebben we bereikt?

Voor dit ontwikkelspoor is een werkgroep ingesteld. Eind 2012 heeft de werkgroep gesprekken met medewerkers gevoerd over de waarden van de organisatie. Naar aanleiding hiervan zijn vier kernwaarden benoemd: verbindend, betrokken, verantwoordelijk en gedreven. Deze kernwaarden zijn tijdens het nieuwjaarsontbijt 2013 gepresenteerd aan de hand van een logo voor de organisatieontwikkeling en een A4 met uitleg van de kernwaarden.



Het symbool van het 'poppetje' verbeeldt de waarden van de Alblasserdamse organisatie:

Verantwoordelijk (hoofd)

Wij houden ons hoofd erbij

- Wij werken voor het beste resultaat te behalen voor de samenleving;
- Wij zijn deskundig in wat we doen;
- Wij doen wat we beloven;
- Wij gaan zorgvuldig om met dat wat aan ons wordt toevertrouwd;
- Wij zijn aanspreekbaar op ons handelen;
- Als we een besluit nemen, laten we weten waarom we dat doen;
- Wij zijn duidelijk en eerlijk in onze keuzes;
- Wij durven knopen door te hakken.

Betrokken (hart)

Ons werk gaat ons aan het hart

- Wij zijn nieuwsgierig naar anderen;
- Wij zijn oprecht geïnteresseerd in wat anderen beweegt;
- Wij weten wat er in de samenleving speelt en handelen daarnaar;

Betrokken Verbindend Verantwoordelijk Gedreven

'Sturen vanuit de beweging'

- Wij ondersteunen de kracht van de samenleving;
- Als iemand bij ons komt met een vraag, opmerking of verzoek, doen wij alles wat in ons vermogen ligt om dat op te lossen;
- Wij hebben geen 9 tot 5 mentaliteit.

Verbindend (handen)

Wij reiken anderen de hand

- Wij zijn mensgericht;
- Als waardering op zijn plaats is, geven we dat ook;
- We bouwen aan relaties op basis van respect en vertrouwen;
- Wij zijn telkens op zoek naar de juiste balans tussen doen wat het beste is voor de samenleving als geheel en wat het beste is voor individuele burgers;
- Wij laten het weten als wij hulp nodig hebben.

Gedreven (voeten)

Wij worden gedreven door bovenstaande waarden. Die gedrevenheid is terug te vinden in ons handelen, dat wordt gekenmerkt door inzet, enthousiasme en daadkracht.

Wat moet nog gerealiseerd worden?

Het daadwerkelijk borgen van de waarden in de organisatie moet nog plaatsvinden. In het laatste kwartaal van 2013 is nagedacht over het borgen van de waarden in (werk)processen. De werkgroep kwam met een top tien van ideeën, bijvoorbeeld het integreren van de waarden in P&O processen, het integreren van de waarden in communicatie, een politiek café en een zogenaamd Waarden-MT. De top tien is aan het college en aan het MT aangeboden.

2. Verbinden met en versterken van netwerken

Welke resultaten wilden we bereiken?

Een proactieve en leidende rol in het versterken van de kracht van onze organisatie in netwerkverbanden. Hiertoe professionaliseren we de samenwerkingsrelatie met onze partners. We stimuleren de samenleving en het maatschappelijk middenveld door een open en interactieve bestuursstijl. Uitgangspunt daarin is dat goed georganiseerde interactie met de samenleving aan de voorkant van een proces bijdraagt aan het resultaat en het vertrouwen van burgers in het gemeentebestuur.

Welke resultaten hebben we bereikt?

Voor dit ontwikkelspoor is ook een werkgroep ingesteld. Binnen de werkgroep werken steeds twee à drie leden samen de activiteiten uit in het plan van aanpak. In het werkplan voor de organisatieontwikkeling zijn alle activiteiten van de werkgroep opgenomen. De werkgroepvergaderingen die iedere twee weken plaatsvinden, staan voor het grootste deel in het

'Sturen vanuit de beweging'

teken van uitwisseling van de vorderingen en het op een creatieve en enthousiaste manier verder brengen van de activiteiten.

De werkgroep heeft gedurende 2012 en 2013 diverse activiteiten georganiseerd zoals themalunches, medewerkersmiddagen in de samenleving en een ambassadeursprogramma. Ook heeft de werkgroep in samenwerking met de organisatie het netwerk van de gemeente in kaart gebracht. Door middel van deze zogenoemde netwerkkaart kunnen medewerkers gemakkelijk nagaan welke contacten er zijn. Deze moet in 2014 leiden tot een digitaal klantrelatiesysteem.

Themalunches

Er zijn in 2012 en in 2013 themalunches geweest over onder meer de structuurvisie van Alblasserdam, het oprichten van de sportstichting en het project 'Meedoen in Kinderdijk'. De themalunches werden goed bezocht.

Medewerkersmiddag

Zowel in 2012 als in 2013 werd vlak voor de zomerperiode een medewerkersmiddag georganiseerd waarbij medewerkers op bezoek gingen bij diverse maatschappelijke instellingen en bedrijven in Alblasserdam. Van bibliotheek tot moskee en van McDonald's tot Oceanco. Medewerkers gingen met maatschappelijke partners in gesprek over de samenwerking met de gemeente. De medewerkersmiddag werd afgesloten met een barbecue waarbij in 2013 ook de contactpersonen van de deelnemende instellingen en bedrijven aanwezig waren.

Digitale organisatieagenda en NL Doet

Vanuit een van de afdelingen is gevraagd om een organisatiebrede agenda op te stellen zodat we van elkaar weten wanneer welke bijeenkomst plaatsvindt. De kalender is hiermee een mix van een interne en externe kalender, waarbij de nadruk steeds ligt op bijeenkomsten van/voor grotere groepen collega's van de gemeente Alblasserdam. Dit voorkomt 'dubbele boekingen' bijvoorbeeld van collegeleden of collega's en lage opkomsten bij bijeenkomsten omdat een deel van de beoogde doelgroep aanwezig is bij een (eerder geplande) andere bijeenkomst.

Ook deelname aan NL Doet door een groep medewerkers is een activiteit die door de werkgroep netwerken is opgepakt in 2013 en in 2014 een vervolg krijgt.

Ambassadeursprogramma

In het 4^e kwartaal van 2013 is het eerste ambassadeursprogramma gestart voor 11 deelnemers van de vier afdelingen. Het doel van het programma is om meer samenwerking binnen en tussen afdelingen te creëren en elkaars kwaliteiten beter benutten. Door naar boven te halen wie waar goed in is, wordt de organisatie als geheel sterker gemaakt. Het programma is een leergang waarin een groep collega's op een bepaald thema extra wordt getraind/geschoold en vervolgens een collega helpt met zijn of haar opgedane kennis. Voor deze eerste 'leergang' is gekozen voor het thema interactief bestuur, in het verlengde van de nieuwe bestuursstijl van het college.

3. Transitieprojecten

Welke resultaten wilden we bereiken?

De Alblasserdamse netwerkorganisatie vormgeven door concrete veranderingen zoals transitieprojecten. Deze projecten moeten passen binnen de door de gemeenteraad gestelde kaders. Het uitvoeren van de transities moet daarnaast passen binnen de mogelijkheden van de organisatie of de afdeling waar de transitie plaatsvindt.

Het opstellen van een programma met sturingsmaatregelen. Deelname aan regionale initiatieven omtrent ambtelijke samenwerking en het bewaken van de samenhang met innovatieprojecten. Bij iedere transitie worden de effecten op de organisatie en de bestaande afdelingen beoordeeld.

Welke resultaten hebben we bereikt:

In 2012 en 2013 zijn de volgende transities gerealiseerd:

- a. De medewerkers van de brandweer zijn per 1 januari 2013 overgegaan naar de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid;
- b. De afdeling Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening is per 1 juni 2013 overgegaan naar de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid;
- c. Het personeel van zwembad Blokweer is per 1 januari 2014 ondergebracht in een Sportstichting.

Door het college van Alblasserdam wordt aangekoerst op het versterken van interactief bestuur en het breder benutten van het zelforganiserend vermogen van de samenleving. Het gaat om een balans waarbij de overheid een vangnet biedt aan de kwetsbaren en verder ruimte, richting en vertrouwen geeft aan de samenleving. Dit is ook terug te lezen in het collegeprogramma.

Het doel is om ieder vraagstuk op de best passende schaal op te lossen met de juiste mix van efficiency, kwaliteit, nabijheid en lokale kennis. Dit betekent dat er bewust en afwisselend wordt opgeschaald en/of afgeschaald binnen de scenario's 1 en 2, zonder dat hierbij bestuurlijke bevoegdheden worden overgedragen.

In de afgelopen periode zijn enkele transities uitgevoerd waarbij de kaders van de gemeenteraad als richtsnoer zijn gehanteerd. Aan de hand van enkele voorbeelden wordt ingegaan op de thematiek van op- en afschalen.

De uitvoering van de gladheidbestrijding, die sinds vorig jaar lokaal wordt verzorgd, is passend binnen scenario 1: de uitvoering is in eigen handen genomen om zo lokaal maatwerk te kunnen leveren. Een tweede voorbeeld van afschalen is terug te zien bij het opgerichte Leerwerkbedrijf Alblasserdam vanuit het regionale bedrijf Drechtwerk. Ook hier is duidelijk het lokale maatwerk te zien, passend bij de schaal en wensen van Alblasserdam.

'Sturen vanuit de beweging'

Per 1 juni 2013 zijn de taken van Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening naar de Omgevingsdienst overgeheveld, waarmee de kwetsbaarheid vermindert en de professionaliteit groeit. Medewerkers zijn in dienst getreden van de Omgevingsdienst. Dit is een voorbeeld waarbij de taken door een uitvoeringsorganisatie worden uitgevoerd en waarop bestuurlijk en ambtelijke regie wordt gevoerd in de gemeente Alblasserdam. Ook het loket voor burgers en bedrijven is en blijft lokaal georganiseerd. Hiermee is deze beweging meer passend bij opschalen en daarmee scenario 2.

De transitie naar en inrichting van een zelfstandige sportstichting per 1 januari 2014 met overgang van het zwembadpersoneel waarbij ook vrijwilligers een belangrijk rol krijgen toebedeeld, is in december 2013 afgerond. Dit is een voorbeeld van lokaal maatwerk dat past in Alblasserdam en binnen de bandbreedte van het scenario anderhalf kan worden ingedeeld.

Twee voorbeelden uit het verleden, passend bij het opschalen, hebben betrekking op de eerdere vorming van de Sociale Dienst Drechtsteden en overdracht van de brandweer(taken) naar de Veiligheidsregio. De Sociale Dienst Drechtsteden voert al sinds 2006 de overgedragen taken uit in regionaal verband. Hierbij moet worden opgemerkt dat bestuurlijke sturing op een professionele wijze is geborgd, mede dankzij de werkwijze van de regionaal portefeuillehouder. Het personeel van de brandweer is op wettelijke basis per 1 januari 2013 overgedragen aan de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Dit vanwege de landelijk voorgeschreven inrichting van de Veiligheidsregio's.

Wat moet nog gerealiseerd worden?

De transitie Buitenruimte nieuwe stijl is in de afgelopen collegeperiode wel gestart maar onvoldoende gerealiseerd. De gewenste beweging op onder meer van beleid naar realisatie en meer inzet van Drechtwerkers is niet vanzelf ontstaan. Inmiddels is er hogere urgentie en zijn er nieuwe actualiteiten zoals Rijksbezuinigingen en het zogenaamde Zero Based Budgetting (ZBB) traject die, aanleiding vormen tot een doorontwikkeling van de afdeling Buitenruimte. In 2014 zal deze doorontwikkeling vorm krijgen en wordt de afdeling opnieuw ingericht.

Ook de reeds uitgevoerde transities zijn nog niet voor de volle 100% gereed. Een collegebesluit over de overheveling van taken zoals bij Bouw- en Woningtoezicht of de oprichting van een sportstichting is de belangrijke basis voor de beweging. Echter, het opnieuw organiseren en inregelen is een belangrijk onderdeel bij de daadwerkelijke transitie. Zo is per 1 september 2013 de opdrachtgevende rol voor Bouw- en Woningtoezicht en milieu in relatie tot de Omgevingsdienst formeel vormgegeven. Deze functie krijgt meer en meer vorm. Binnen de organisatie zijn taken die niet werden overgedragen, maar wel in het takenpakket van medewerkers zaten, bijna allemaal opnieuw belegd en is er goed gekeken op welke manier dit gebeurt. Het voordeel van inrichting op deze wijze is dat de betreffende regisseur kan meebouwen en –vormgeven aan de invullingen van de functie, juist in relatie tot een kwalitatief goede sturing van de taken die de Omgevingsdienst uitvoert en het bedienen van de portefeuillehouder.

Ditzelfde geldt voor de inbedding van de sportstichting. Het nieuwe bestuur zal zijn rol en positie moeten beschrijven en in de praktijk moeten gaan invullen met de bijbehorende neveneffecten. Daarbij speelt de regisseur een belangrijke rol om de sturing vanuit de gemeente te bewaken en een bijdrage te leveren aan de verdere inrichting van de sportstichting.

Zie ook de tekst onder benoemen en inrichten regisseursfunctie

4. Personeel & organisatie

Welke resultaten wilden we bereiken?

Om een flexibele organisatie te kunnen zijn, hebben we een aantal randvoorwaarden gedefinieerd zoals een introductieprogramma, strategische personeelsplanning, flexibiliseren organisatievorm, opzetten ontwikkelprogramma voor medewerkers, inrichten klussenplein, benoemen en inrichten regisseursfunctie, impuls geven aan personeelsgesprekken en versterken van de thuisbasis Alblasserdam.

Welke resultaten hebben we bereikt?

Introductieprogramma

Begin 2013 is er een introductieprogramma gemaakt. De implementatie daarvan vond eind 2013 plaats. Elke nieuwe medewerker krijgt een zgn. buddy die voor hem / haar in de eerste maand het eerste aanspreekpunt is. De buddy bewaakt of de 'basisfaciliteiten' voor de nieuwe medewerker geregeld zijn, maakt met de medewerker een rondje door het gebouw, geeft uitleg over Mozaiek etc. Naast de kennismaking met de organisatie, is er ook een kennismaking met het dorp Alblasserdam. Eén keer in de drie maanden (afhankelijk van het aantal nieuwe medewerkers) wordt er met de nieuwe medewerker een fietsrondje gemaakt langs de meest kenmerkende plekken in de gemeente (instellingen, buurten, bedrijven, bouwprojecten, etc.). Het introductieprogramma is erop gericht om nieuwe medewerkers zich zo snel mogelijk thuis te laten voelen in de organisatie.

Strategische personeelsplanning

In regionaal verband is afgesproken het instrument Strategische Personeelsplanning voor 1 februari 2014 te implementeren in de negen deelnemende organisaties. Doel is meer zicht te krijgen op ons (regionale) personeelsbestand om van daaruit in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Alblasserdam registreert in januari 2014 de categorieën van de strategische personeelsplanning. Het afdelingshoofd heeft samen met de coördinator in het personeelsgesprek met de medewerker gesproken over de categorie waarin de medewerker valt.

Flexibiliseren organisatievorm

Per 1 januari 2013 zijn alle medewerkers in algemene dienst van de gemeente Alblasserdam getreden. Dit betekent dat medewerkers ingezet kunnen worden op alle passende functies binnen de gemeente Alblasserdam, in plaats van dat zij in dienst zijn voor één specifieke functie. Inzetbaarheid en daarmee mobiliteit worden gestimuleerd.

'Sturen vanuit de beweging'

Opzetten ontwikkelprogramma voor medewerkers

In het voorjaar van 2011 kregen alle medewerkers de training Ruimte voor Groei. Voor het eerst binnen de gemeente Alblasterdam is er op een dergelijke grote schaal geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers.

In deze driedaagse training werden medewerkers uitgedaagd tot zelfreflectie over persoonlijke ontwikkeling en hoe ieder zijn/haar talenten kan gebruiken in de organisatie. In gemengde groepen is iedere medewerker drie dagen op cursus geweest. Dit heeft geleid tot de gewenste resultaten als het om opleidingseisen gaat. Maar misschien nog belangrijker is dat het traject ertoe heeft geleid dat medewerkers elkaar veel beter leerden kennen op werkgebied. Begin 2014 volgt een groep nieuwe medewerkers de training.

In oktober 2013 zijn alle medewerkers uitgenodigd voor de organisatiedag 'Niet te filmen zoveel talent'. Dit was deels een opfrisser van de training Ruimte voor Groei, en deels een bedankje van het college voor al het werk dat door de organisatie is verzet in de afgelopen periode. Door te werken aan persoonlijke ontwikkeling en dat samen met collega's in een leuke opdracht te doen een zeer geslaagde middag waarin duidelijk is geworden hoeveel talent er is binnen de gemeente.

Impuls geven aan personeelsgesprekken

In het 4^e kwartaal van 2013 is de training P-gesprekken georganiseerd voor alle medewerkers. In deze training werd aandacht besteed aan rolneming van de medewerker in een personeelsgesprek. Medewerkers werden opgeroepen om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen loopbaanontwikkeling en resultaatgerichte afspraken te maken met hun leidinggevende.

Versterken thuisbasis Alblasterdam

De personeelsvereniging heeft een belangrijke rol gespeeld (en speelt deze nog steeds) in het versterken van de thuisbasis Alblasterdam. Zo organiseert zij elke maand de PV-borrel en zijn er door het hele jaar verschillende ontspannende activiteiten waaraan medewerkers kunnen deelnemen. Ook de themalunches die de werkgroep Netwerken heeft georganiseerd, versterken de thuisbasis Alblasterdam.

Benoemen en inrichten van een regisseursfunctie

Op het gebied van Bouw- en Woningtoezicht, Vergunningverlening en Milieu is de regisseursfunctie ingebed in de organisatie. Het gaat hier om variatie op de invulling van de regisseursfunctie zoals in het organisatieontwikkelplan is beschreven en die past bij de behoeften van de organisatie en de eisen die door het MT en de organisatie worden gesteld aan een dergelijke functie. Ook richting andere verbonden partijen, zoals de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, de Sociale Dienst Drechtsteden en de Dienst Gezondheid & Jeugd, is te zien dat een dergelijke functie zich ontwikkelt.

Wat moet nog gerealiseerd worden?

Het inrichten van een klussenplein wordt regionaal opgepakt en is één van de acties uit het Ontwikkelprogramma Drechtsteden. Naar verwachting wordt het klussenplein begin 2014 gerealiseerd. Daarnaast worden de onderdelen van Regionaal Sociaal Beleidskader 2013-2017 verder uitgewerkt, zoals de regeling personeelsgesprekken, en wordt er regionaal vanaf 2014 gewerkt met een strategische personeelsplanning.

5. Dynamiek en energie op de afdelingen

Er is duidelijk verschil te zien op de afdelingen als 2010 en 2013 met elkaar worden vergeleken. Mede dankzij het organisatieontwikkelplan is er dynamiek, groei en energie terug te zien op manieren die bij de afdelingen passen. De afdelingshoofden, vertegenwoordigd in het MT, hebben deze ontwikkelingen met elkaar gedeeld en hierbij elkaar ondersteund tijdens verschillende heisessies. De eenheid en gedrevenheid, ondanks de verscheidenheid, binnen het MT is groot waar het gaat om de ontwikkeling van de organisatie en individuele medewerkers.

Op iedere afdeling is in de afgelopen periode gewerkt aan de ontwikkeling van de gehele afdeling of binnen de verschillende teams. Juist deze activiteiten zijn gericht op de eigen afdeling en de specifieke werkzaamheden die worden verricht.

Buitenruimte:

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de nieuwe stijl van werken in combinatie met de nieuwe bestuurstijl. Zo zijn er eind 2013 en begin 2014 gezamenlijk met burgers en maatschappelijke instellingen opgestelde projectvoorstellen door de raad goedgekeurd en zal deze werkwijze in 2014 verder worden geperfectioneerd.

Verder is de inzetbaarheid van Drechtwerkers doorgezet door taakverschuivingen binnen de eigen dienst mogelijk te maken. Ook de gladheidbestrijding is een onderdeel dat na enkele jaren van onvrede door de eigen dienst is teruggehaald en nu haar derde jaar ingaat.

De regionale samenwerking binnen de Drechtsteden, waarvan de openbare verlichting en de regionale grondbank met de Omgevingsdienst goede voorbeelden zijn, is de afgelopen periode opgezet en functioneert naar tevredenheid. Ook is de afgelopen periode een flinke stap gezet richting een regionaal projectmanagementbureau binnen de Drechtsteden met Dordrecht als hostende partij.

Concernstaf:

In 2013 is binnen de afdeling Concernstaf gewerkt aan een nauwere verbinding tussen de teams financiën & control en bestuur & bedrijfsvoering vanuit het gezamenlijk belang op allerlei processen en dossiers, waaronder de P&C producten, en voor de advisering op verbonden partijen.

Daarnaast heeft het secretariaat eind 2013 een ontwikkeltraject doorlopen om de teamverbinding onderling te versterken en een verdeling in capaciteit te maken vooruitlopend op een nieuw college.

Het team Communicatie heeft in de gehele collegeperiode een belangrijke rol gespeeld in de nieuwe manier van werken volgens de bestuurstijl van het college.

Publiekszaken

Met de gehele afdeling Publiekszaken is een ontwikkeltraject doorlopen in 2011. In twee dagdelen zijn de kernwaarden, thema's en wensen van de afdeling benoemd en werd er meer persoonlijk gereflecteerd. Er bleek veel overeenstemming op de visie en thema's binnen de afdeling:

afpraak = afspraak, heldere communicatie en informatie, respect, korte lijntjes, leren van elkaar en duidelijk zijn in verwachtingen kwamen bij iedereen terug. Daarnaast is één op één uitgesproken wat de medewerkers in elkaar waarderen en wat beter kan. Deze feedback is vertaald naar verbeteringen voor de teams en de gehele afdeling wat onder meer opleverde: behoefte aan een afdelingsbreed overleg waaraan iedereen een bijdrage levert, elkaar positieve feedback blijven geven: met elkaar praten, één lijn trekken in de dienstverlening en dus van elkaar weten wat er speelt, processen evalueren en daarvan leren, meekijken in elkaars werk, en Intranet meer gebruiken om elkaar en de rest van de organisatie te informeren.

Ruimtelijke- en Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) :

De afdeling heeft actief meegedraaid in de proeftuinen in de Drechtsteden en in de organisatieontwikkeling en de bijbehorende werkgroepen in Alblasserdam. RMO intensiveert daarnaast ook de samenwerking doordat er gewerkt wordt met een flexibele schil: projectleiders van buiten die voor kortere of langere tijd werken aan beleidsdossiers. Binnen de dagelijkse werkzaamheden wordt ook gewerkt aan de uitbouw van de regisseursfunctie, zoals bijvoorbeeld Meedoen Kinderdijk, regiefunctie Omgevingsdienst.

Afdelingsplannen en -markt

De afdelingsplannen zijn ook een resultaat van de doorontwikkeling van de afdelingen, evenals de steeds scherper wordende invulling van de bestuurlijke planning. Ook dit is een resultaat van een gezamenlijke sturing van het MT. In het kader van verbinding in de gehele organisatie is eind 2012 een afdelingsmarkt gepresenteerd waar iedere afdeling op een creatieve en inhoudelijk sterke manier zich voorstelde. Quizzen, raad-een-plaat, toelichting op projecten, en tips en trucs om mee te geven aan collega's zijn maar enkele voorbeelden van deze geslaagde activiteit.

MT-wissel geeft andere dynamiek in organisatie

De MT-wissel van begin 2013 heeft andere dynamiek gebracht in de organisatie. In goed overleg is besloten dat het afdelingshoofd van RMO als projectleider in de Drechtsteden en binnen Alblasserdam werd ingezet. Het afdelingshoofd Concernstaf verhuisde naar RMO. Het afdelingshoofd Publiekszaken ging die taken combineren met de werkzaamheden bij Concernstaf. Het MT zag dat er sprake was van groeiende professionaliteit en flexibiliteit in het oppakken van diverse taken over afdelingsgrenzen heen door medewerkers in de organisatie. De keuze past binnen de koers richting een netwerkorganisatie. De MT-wissel is besproken in de afdelingsoverleggen en voor reactie voorgelegd aan de Ondernemingsraad. In 2013 is de MT-wissel geëvalueerd op de afdelingen.

Financiering van de organisatieontwikkeling

Voor de ontwikkeling van de organisatie is jaarlijks tot en met 2014 een bedrag van € 68.000 gereserveerd door het college. Naast het reguliere ontwikkelbudget van € 43.000 is bij de vaststelling van het organisatieontwikkelplan in 2012 € 25.000 via het collegeprogramma gereserveerd. Dit budget dient ter dekking van te maken kosten in het kader van specifieke training, communicatie en inhuur van expertise. De kosten van de interne uren van medewerkers als projectgroepmedewerker of projectleider worden niet afzonderlijk begroot of doorbelast.

In 2012 en een deel van 2013 is voorzien in de inzet van een programmamanager voor twee dagen per week. De kosten hiervoor zijn begroot op € 45.000 op jaarbasis. Na het opstellen van de projectplannen voor de ontwikkelsporen is er meer zicht op de overig benodigde middelen voor ontwikkeling. Door middel van de 2e bureaurapportage (2012) en de perspectiefnota/begroting (2013/2014) is over de ontwikkeling van het budget gerapporteerd. In de afdelingsplannen 2013 is rekening gehouden met de urenbesteding van medewerkers aan de organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld bij deelname in een werkgroep of inzet als projectleider.

De activiteiten die in de periode 2010-2014 in het kader van de organisatieontwikkeling zijn uitgevoerd, hebben de netwerkorganisatie Alblaserdam verder gevormd. We voorzien dat het reguliere ontwikkelbudget van € 68.000 per jaar voor de uitvoering van de organisatieontwikkelagenda (zie onderdeel 2) tot eind 2015 benodigd is. Vanuit deze urgentie willen we de raad voorstellen om naast het reguliere ontwikkelbudget van €43.000, het extra bedrag van €25.000 beschikbaar te stellen voor 2015.

3. Opbrengst van de (stamtafel)gesprekken met medewerkers, college en MT

Gesprek met medewerkers

'Hoe heb jij de organisatieontwikkeling in de afgelopen vier jaar beleefd?' Deze vraag stond centraal in de stamtafelgesprekken met medewerkers op 20, 25 en 26 november 2013. Tijdens de lunch werd stilgestaan bij zes gespreksthema's. Hieronder leest u een samenvatting van de opbrengst.

Ontwikkelingen in de regio

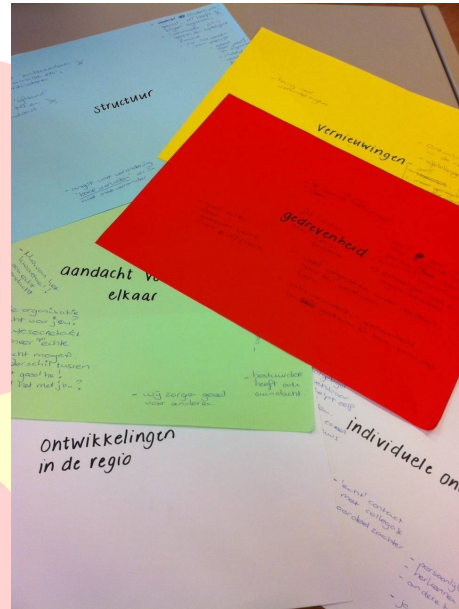
Dat Alblasserdam één van de Drechtstedengemeenten is, merken de medewerkers direct in hun werk. Kennis en kunde worden uitgewisseld met collega's uit de regio. De verdergaande samenwerking wordt als mooi en spannend tegelijk ervaren. Want wat is het eindpunt en hoe verhoudt de samenwerking zich tot de bestuurlijke zelfstandigheid van onze gemeente? Er gebeurt veel in de regio, maar medewerkers hebben niet overal zicht op. Wel merken zij dat MT-leden ook veel met regionale zaken bezig zijn. Soms wordt ervaren dat dit ten koste gaat van werkzaamheden voor hun eigen afdeling en de aandacht voor de medewerkers.

In de regionale samenwerking worden ook kansen gezien voor eigen ontwikkeling. Medewerkers hebben een groter zakelijk netwerk en sommige functies zijn door de regio een stuk uitdagender, bijvoorbeeld het adviseren over regionale voorstellen. Medewerkers staan open voor uitwisseling van kennis en kunde, maar willen waken voor bureaucratie.

Een 'Drechtstad' lijkt geen oplossing voor efficiënter werken. Er wordt meer gezien in samenwerking met buurgemeenten van dezelfde omvang zoals Papendrecht en Hendrik-Ido-Ambacht en wellicht ook Sliedrecht en Hardinxveld-Giessendam.

Vernieuwingen

In de afgelopen vier jaar heeft een aantal vernieuwingen plaatsgevonden. Zo wordt burgerparticipatie georganiseerd, is de brandweer overgegaan naar de Veiligheidsregio, de afdelingen Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening naar de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid en worden er regelmatig themalunches georganiseerd. Die laatste is al zo 'ingebed' in onze organisatie, dat medewerkers dit niet direct meer als een vernieuwing zien. Medewerkers zijn erg positief over de themalunches. 'Je krijgt meer inzicht in elkaars werkzaamheden en leert collega's over afdelingen heen kennen.' De transitie van de afdelingen Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening vindt men nog niet soepel lopen. Het contact met de Omgevingsdienst verloopt op sommige vlakken



'Sturen vanuit de beweging'

moeizaam. Hierdoor vragen medewerkers zich af wat de transitie heeft opgeleverd. Aan de andere kant heeft de samenwerking met de Omgevingsdienst nog wat meer tijd nodig. Voor eventuele andere transitities adviseren medewerkers om van tevoren de transities heel goed uit te denken zodat er geen losse eindjes zijn als de transitie al heeft plaatsgevonden.

De interactieve bestuursstijl wordt als positief ervaren. De collega's van de buitendienst ervaren meer tevredenheid bij inwoners. De bestuursstijl kan nog wel wat gestructureerder door van tevoren goed na te denken in welke vorm je burgerparticipatie organiseert.

Gedrevenheid

Medewerkers zijn gedreven, verantwoordelijk en betrokken. Zij zetten zich graag in voor Alblasserdam. Een mooi voorbeeld is de inzet van de strooiploeg voor gladheidbestrijding. Gedrevenheid komt voort uit passie. Van het MT vragen medewerkers waardering voor vakkennis.

Men wil graag actiever meedenken over de toekomst van onze organisatie. Organisatieontwikkeling is immers van en voor iedereen.

De waarde verbindend wordt minder ervaren. Door verdergaande samenwerking in de regio komt deze waarde mogelijk meer naar boven.

Aandacht voor elkaar

In Alblasserdam is het 'ons kent ons'. Er zijn korte lijnen, zowel bij medewerkers onderling als richting het MT en het college. Ook is er veel aandacht voor lief en leed.

Door meer werk met minder mensen ervaren medewerkers minder tijd voor aandacht voor elkaar. Ook het werkplezier wordt hierdoor minder.

Door afdelingsoverstijgende activiteiten voelt men zich meer betrokken bij elkaars werk. Bij de start van projecten adviseren we om meerdere disciplines te betrekken om kennis uit te wisselen. Ook zijn flexibele werkplekken een middel om meer contact te hebben met collega's van andere afdelingen.

Door de regionale samenwerking zijn er meer 'voorbijgangers' in onze organisatie; collega's uit de regio die in korte tijd een 'klus' voor Alblasserdam uitvoeren. Er wordt opgemerkt dat men minder aandacht voor hen heeft, omdat ze er maar kort zijn.

De PV-bar met originele thema's versterkt de verbinding met elkaar. Een vast koffiemoment binnen afdelingen bevordert de aandacht voor directe collega's.

Structuur

We zijn volop bezig met organisatieontwikkeling. Om in kleur-termen te spreken; we investeren in geel (vernieuwing) en groen (samenwerking). Het doel van organisatieontwikkeling is bij medewerkers niet altijd even helder. Wat is de visie op de organisatie voor de lange termijn? Men wil transparantie en helderheid van het MT. De communicatie vanuit het MT is beperkt. Er is behoefte aan goede terugkoppelingen uit college- en MT vergaderingen.

Bij het investeren in het groene en gele spoor wordt de investering in het blauwe spoor gemist. Wat is er gebeurd met de werkgroep 'basis op orde'? Er wordt geadviseerd om de basis verder op orde te brengen en men wil daar graag een bijdrage aan leveren.

'Sturen vanuit de beweging'

Medewerkers hechten waarde aan goed personeelsbeleid. Zij erkennen daarbij dat zij ook hun eigen verantwoordelijkheid moeten nemen bij het voeren van een personeelsgesprek en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Hiervoor hebben medewerkers handvatten gekregen tijdens de training P-gesprekken.

Individuele ontwikkeling

De training Ruimte voor Groei heeft de basis gelegd voor persoonlijke ontwikkeling. Ook is men veel meer bewust van elkaars en eigen talenten. Medewerkers willen nu graag verder gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Ze hebben behoefte aan maatwerktrainingen.

Gesprek met college en MT

Op 10 december 2013 is het gesprek over de organisatieontwikkeling van de afgelopen vier jaar gevoerd met het college en het MT. Ook met hen werd dit gedaan aan de hand van een aantal thema's. Hieronder leest u een korte samenvatting van het gesprek.

Structuur

College en MT zijn positief over de portefeuillehoudersoverleggen omdat deze structuur bieden. Wel vragen ze aandacht voor borging van de afspraken die in het portefeuillehoudersoverleg worden gemaakt. Van de medewerkers verwacht het college een stevige adviesrol. De korte lijnen die zowel de ambtelijke organisatie als het bestuur ervaren, bieden ook die mogelijkheid. Het college roept het MT op om te streven naar een cultuur om zaken op de juiste plaats te beleggen en te sturen vanuit vertrouwen. De bestuurlijke planner zou nog meer moeten dienen voor de integraliteit tussen portefeuillehouders en afdelingen.

Regio

Het college en het MT realiseren zich dat regionale ontwikkelingen grote impact hebben op de ambtelijke organisatie en vragen om prioritering van dossiers, zowel regionale als lokale. De prioritering kan zowel in de MT- en collegevergaderingen besproken worden als in de portefeuillehoudersoverleggen.

Vernieuwingen

In de afgelopen periode is een aantal grote transities gerealiseerd zoals de overgang van de afdeling Bouw- en Woningtoezicht / Vergunningverlening naar de Omgevingsdienst ZHZ, de overgang van het brandweerpersoneel naar de Veiligheidsregio ZHZ en de oprichting van de Sportstichting. Het college geeft aan dat dit mijlpalen zijn. Naast deze mijlpalen heeft de nieuwe bestuursstijl invloed gehad op de manier van werken van de ambtelijke organisatie. Het college geeft verder nog aan dat in de afgelopen periode veel geïnvesteerd is in talentontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld door de trainingen Ruimte voor Groei. Ten opzichte van de vorige collegeperiode is dit een grote vernieuwing. Echter, de beleving is dat dit voortaan als vanzelfsprekend bij continue organisatieontwikkeling hoort. We zijn en blijven een lerende organisatie, die zich aanpast aan een veranderende omgeving.

Waarden

Zowel het college als het MT ervaren gedrevenheid en betrokkenheid bij de ambtelijke organisatie. Met elkaar werken we voor de Alblasserdamse inwoners. Er wordt aangegeven dat de waarden nu echt vertaald moeten worden op persoonlijk niveau. Wat betekenen deze waarden concreet voor mijn dagelijkse werkzaamheden waarbij de oriëntatie op de samenleving is? Het streven naar een waardegedreven organisatie kan nog verder worden uitgebouwd.

Bestuursstijl

De nieuwe bestuursstijl is niet meer nieuw, maar een vaste werkstijl geworden, zo concluderen het college en het MT. De nieuwe collegeperiode geeft een natuurlijk kantelmoment om het een vaste werkwijze te laten zijn. Voor de verdere ontwikkeling van de bestuursstijl zijn nu bestuurlijke en ambtelijke ambassadeurs benoemd (ambassadeursprogramma). In de komende periode ligt de opgave om onze maatschappelijke partners nog meer ambassadeur van de bestuursstijl te laten zijn.



4. De organisatieontwikkelingsagenda in 2014 / 2015: 'Sturen vanuit de beweging'

De afsluiting van de collegeperiode 2010-2014 betekent geen afsluiting van de organisatieontwikkeling. We blijven met passie en lef werken voor Alblasserdam. De organisatie is de stabiele factor in de overgang naar een nieuwe collegeperiode.

Onze omgeving verandert. Dit vraagt continue ontwikkeling van de organisatie en vooral van de medewerkers. Sommige (landelijke of regionale) ontwikkelingen tekenen zich steeds duidelijker af. In de komende bestuursperiode zullen ook nieuwe ontwikkelingen op ons afkomen. Dit roept ons op om proactief toe te werken naar een flexibele netwerkorganisatie waarmee we ieder vraagstuk op de best passende schaal kunnen oplossen. Daarbij sturen we vanuit de beweging en zijn we telkens op zoek naar de juiste mix van kwaliteit, efficiency, nabijheid en lokale kennis.

De regionale en lokale ontwikkelingen zijn over en weer van invloed. Om zelfbewust in de regio te kunnen blijven acteren is een verdere ontwikkeling, met name in de samenwerking met partners in de samenleving, nodig.

Met de organisatieontwikkeling uit de afgelopen periode in het achterhoofd wordt de opgave voor de verdere doorontwikkeling moeilijker. Het is immers moeilijker om een eenmaal behaald niveau vast te houden en / of te verbeteren. Toch is het van belang om verder te bouwen aan een stabiele ambtelijke organisatie met een bijbehorend organisatieplan. De basis hiervoor blijft gelegen in het koersplan uit 2012.

Proces

Voor de organisatieontwikkeling in 2014 en 2015 hebben we hieronder een eerste conceptagenda opgesteld die bestaat uit vijf thema's, waarbij het eerste thema ook integraal onderdeel is van de andere thema's. De agenda komt voort uit de gevoerde gesprekken ten behoeve van de voorliggende evaluatie. In het voorjaar van 2014 zal de conceptagenda, na vaststelling van het collegeprogramma, worden omgezet in een definitieve organisatieontwikkelagenda tot eind 2015, met het koersplan uit 2012 als basis. Deze zal ter vaststelling aan het nieuwe college van B&W worden aangeboden.

Thema 1: Werken vanuit waarden

We werken vanuit onze waarden verbindend, betrokken, verantwoordelijk en gedreven. Deze waarden hebben we in ons en dragen we uit in een samenspel met college, raad en samenleving. In 2014 en 2015 geven we uitvoering aan onze waardeagenda, die eind 2013 is opgesteld door de werkgroep Waarden. Concrete acties zijn het integreren van de waarden in P&O processen, het integreren van de waarden in communicatie, het organiseren van een politiek café en het instellen van een

'Sturen vanuit de beweging'

zogenaamd Waarden-MT. Eind 2014 kijken we waar we staan met onze waardeagenda en de Top 10 en welke uitvoering nog nodig is om de waarden goed te borgen in de organisatie.

Top 10

1. Waarden integreren in P&O-processen: sollicitatie- en P-gesprekken, 360-graden feedback, introductie nieuwe medewerkers en competentiehandboek (vacaturetekst).
2. Waarden integreren in communicatie (beeld, kennis, houding en gedrag) en communicatiemiddelen.
3. Mandaat lager in de organisatie.
4. MT/college-terugkoppeling aan iedereen, voor meer transparantie.
5. Zelf teams samenstellen: Bij afdelingsoverstijgende onderwerpen een opdrachtnemer aanwijzen en deze verantwoordelijk maken voor het resultaat. De opdrachtgever stelt zelf op basis van waarden en talenten een team samen.
6. Waarden-MT: de collega's die zorgen dat de waarden op de agenda blijven staan en blijven leven.
7. Inspiratieruimte (huisvesting): Een onconventioneel en prikkelend ingerichte kantoorruimte met bijvoorbeeld een bank, statafel met krukken. Het doel is ontmoeten, inspireren en adempauze. Powerroom!
8. Storytelling/Sprookjesboek (communicatiemiddel). We bundelen de visie op de organisatieontwikkeling en de verhalen van medewerkers, maatschappelijk partners en bedrijven over de waarden in onze organisatie, dit bundelen we tot een hartverwarmend boek. Dit kan bijvoorbeeld als geschenk worden gebruikt.
9. Tijd voor een vrijwillige waardegedreven activiteit.
10. Politiek café (in samenwerking met de personeelsvereniging): Vanuit de waarden in gesprek met bestuurders en collega's.

Daarnaast lopen de waarden dwars door de andere thema's van de agenda voor de organisatieontwikkeling heen. Verbindend, betrokken, verantwoordelijk en gedreven zijn we in interactie met het college, de raad, de samenleving en met elkaar. We optimaliseren processen vanuit onze waarden en komen vanuit betrokkenheid, verantwoordelijkheid en gedrevenheid tot creatieve ideeën en innovaties die verbindend zijn.

Thema 2: Proactief in beweging

In 2014 en 2015 voorzien we een aantal bewegingen/transities, zowel in de regio als in onze eigen organisatie. Om de bewegingen te realiseren sturen we zorgvuldig op het te lopen proces met aandacht voor de mensen. Elke beweging wegen we af op basis van het eerder naar aanleiding van het Raadsbesluit van oktober 2011 opgestelde afwegingskader. De beweging wordt beoordeeld op gewenstheid en bijdrage aan de vormgeving van de Alblasserdamse netwerkorganisatie, waarbij de door de raad gestelde kaders van kwaliteit, efficiency, nabijheid en lokale kennis leidend zijn.

'Sturen vanuit de beweging'

*Bewegingen vanuit het Ontwikkelprogramma Drechtsteden**

*het Ontwikkelprogramma Drechtsteden bevat voorstellen voor regionale ambtelijke samenwerking

Transitie projectmanagement

De medewerkers van projectmanagement die nu onder de afdeling Buitenruimte vallen, gaan in de loop van 2014 over naar een regionaal projectmanagementbureau met Dordrecht als 'hostende' partij. De medewerkers komen daarmee in dienst van de gemeente Dordrecht.

Transitie Regionaal Klant Contactcentrum (KCC)

Een ander voorstel uit het Ontwikkelprogramma Drechtsteden is de vorming van een regionaal klant contactcentrum met één frontoffice voor alle inwoners van de Drechtsteden. Het KCC vormt daarmee de voorkant van alle klantprocessen via de kanalen: balie, web, telefoon en post. De afdeling Burgerzaken maakt deel uit van het KCC. In het KCC treedt de gemeente Dordrecht op als 'hostende' partij. In de loop van 2014 wordt hierover besluitvorming gevraagd van het college.

Transitie Beheer Openbare Ruimte

De doelstelling van dit voorstel is het maken van één gemeenschappelijke netwerkorganisatie die zes besturen bedient met betrekking tot het beheer en onderhoud binnen de Drechtsteden. Hierbij geldt dat de zes besturen financieel zelfstandig blijven en budgetten voor beheer en onderhoud onder verantwoording van het individuele bestuur van elke gemeente blijven. In de loop van 2014 wordt hierover besluitvorming gevraagd van het college.

Interne beweging

Transitie Buitenruimte nieuwe stijl

Zoals eerder vermeld, is de transitie Buitenruimte nieuwe stijl onder meer vanwege andere prioriteiten onvoldoende gerealiseerd. Tevens is rekening gehouden met het verloop van het regionale traject beheer openbare ruimte. Eind 2013 heeft de transitie Buitenruimte nieuwe stijl een doorstart gemaakt. In 2014 wordt hier verdere uitvoering aan gegeven met als doel uiterlijk in het derde kwartaal van 2014 de doorontwikkeling van de afdeling te realiseren. De transitie beoogt professionalisering van de afdeling Buitenruimte en aanpassing op de huidige situatie binnen de buitenruimte.

Naast genoemde formele bewegingen in structuur, zijn we continu in beweging op persoonlijk en op team- en afdelingsniveau.

Thema 3: Persoonlijke ontwikkeling

Het zijn van een netwerkorganisatie vraagt interactief werken, zowel met het college, de raad en de samenleving als met elkaar. In interactie zijn is een manier van werken: verbindend en gericht op cocreaties dat bijna van nature bij medewerkers van Alblasserdam moet horen.

Interactie met de samenleving

De nieuwe bestuursstijl is niet meer nieuw, maar is inmiddels helemaal in de werkwijze van de organisatie verweven. Met name de projecten van de afdeling Buitenruimte worden in samenspraak met inwoners, ondernemers en maatschappelijke partners georganiseerd. Dat organiseren van samenspraak succesvol is, bewijst onder meer de reconstructie van het Wilgenplein en de totstandkoming van de structuurvisie in de collegeperiode 2010-2014. In de nieuwe collegeperiode gaan we verder met onze interactieve werkwijze. We stimuleren de samenspraak buiten en maken daarbij gebruik van zowel onze ambtelijke ambassadeurs als onze bestuurlijke en zelfs maatschappelijke ambassadeurs.

We voelen ons verantwoordelijk om onze rol te nemen in het bevorderen en ondersteunen van professionalisering van stichtingsbesturen. Er ontstaan steeds meer stichtingsbesturen. Taken die voorheen bij de gemeente waren ondergebracht, worden nu onder verantwoordelijkheid van stichtingsbesturen door de samenleving opgepakt.

Van de samenleving mogen we verwachten dat zij meer nog dan deze bestuursperiode komt met initiatieven, waarbij de gemeente enkel een regierol vervult. Alleen door die manier van werken krijgt meedoen in en met de samenleving ook echt vorm. We moeten ons er wel bewust van zijn dat betrokkenheid op afstand ook risico's met zich meebrengt. De verantwoordelijkheid blijft bij de gemeente liggen.

Interactie in de organisatie

Daarnaast stimuleren we de samenspraak in onze organisatie. Het MT vraagt om een positief kritische houding van medewerkers en stimuleert het op open wijze bespreken van signalen door medewerkers aan elkaar, de leidinggevenden en het bestuur.

We willen medewerkers aansporen om bij de start van een project meerdere disciplines binnen de organisatie te betrekken. Ook willen we medewerkers aanmoedigen en faciliteren om proactief mee te denken met de organisatieontwikkeling. Zoals eerder genoemd zijn de deelnemers aan het ambassadeursprogramma getraind in het organiseren van samenspraak. Deze kennis willen we verder benutten in de organisatie.

Bij een goede basishouding/werkhouding hoort bijvoorbeeld ook de voorbereiding van portefeuillehoudersoverleggen, het vastleggen van afspraken tussen bestuur en organisatie, een degelijke bestuurlijke planner en het voeren van gesprekken met partners samen met portefeuillehouders. Voorbereiding, uitvoering, terugkoppeling en evaluatie zijn daarin alle evenzeer van belang.

Thema 4: Processen als basis én innovatie

Gerealiseerde bezuinigingen hebben er toe bijgedragen dat wij nu een solide en gezonde financiële positie hebben en we op dit moment geen ingrijpende maatregelen hoeven te nemen. Echter, als we een doorkijk maken, zien we nog meer bezuinigingen die ons vanuit het Rijk worden opgelegd. Dit schept bij ons nut en noodzaak om onze processen onder te loop te nemen en te streven naar meer te bereiken met minder middelen.

We streven naar efficiëntere uitvoering van processen. We passen procesmanagement toe op zowel interne processen als op processen waarin wij samenwerken in de verschillende netwerken. Zo nemen we in Drechtstedenverband deel aan initiatieven zoals uniformering van processen en systemen uit het Ontwikkelprogramma Drechtsteden. Dit voorstel heeft consequenties voor de organisatie die in 2014 verder in beeld komen. Onderdeel hiervan is het opschalen in de te leveren kwaliteit en het feit dat op sommige terreinen andere kwaliteiten van de medewerkers worden gevraagd. Dit vraagt een andere manier van werken met een bijpassend huisvestingsconcept. Intern geven we organisatiebreed een vervolg aan de werkgroep Basis op orde.

Om meer te kunnen bereiken met minder middelen, is behalve procesmanagement creativiteit nodig om te innoveren. We willen werken aan een cultuur waarin ruimte is voor medewerkers om voortdurend te streven naar het optimaal inzetten van talenten en het inbrengen van innovatieve ideeën. Hierbij kan gedacht worden aan denktanks, bestaande uit medewerkers van verschillende afdelingen. Of innovatieplatforms waarin medewerkers ideeën met elkaar kunnen delen en verder uit kunnen werken. Via het spoor van de P&C cyclus willen wij borgen dat bij ieder document in de P&C cyclus bezuinigingen en innovaties aandacht krijgen en dat wij de voortgang van ingezette initiatieven ook monitoren.

Naast creatief werken is ook planmatig werken een aandachtspunt. In de afgelopen periode is duidelijk zichtbaar geworden wat zaakgericht werken in Mozaiek oplevert: namelijk een bewustwording van processen en daarmee transparantie en efficiency als resultaat. Planmatig werken kan de medewerkers helpen om een goede sparringpartner en adviseur van het college te zijn, omdat de ambtelijke verantwoordelijkheid daar ligt waar deze thuishoort.

De basis op orde blijft een belangrijk aandachtspunt. Ten minste op het gebied van P&C kan de basis worden verstevigd. Het vastleggen van (beleids)processen moet onderdeel worden van de werkhouding van de organisatie, evenals beheersing en borging. Die inspanning van de organisatie moet evenwel op waarde worden geschat. Het beschrijven van een werkproces is in de ogen van velen geen aansprekende klus, maar van groot belang voor het verstevigen van de basis. Dergelijke werkzaamheden vallen onder de organisatiewaarde verantwoordelijkheid.

Tot slot

'Sturen vanuit de beweging'

Organisatieontwikkeling is sturen vanuit de beweging en begint bij persoonlijke ontwikkeling. In 2014 en 2015 blijven we de persoonlijke ontwikkeling stimuleren en benutten we ieders talenten. De basis is gelegd met de training Ruimte voor Groei in de collegeperiode 2010-2014. Het is nu tijd voor maatwerk. Maatwerk in persoonlijke ontwikkeling, maar ook maatwerk in afdelings- en teamontwikkeling. Al deze ontwikkelingen maken de netwerkorganisatie Alblasserdam. Een bewegende organisatie die vanuit de waarden verbindend, betrokken, verantwoordelijk en gedreven grenzeloos in interactie is met haar omgeving en met innovatiekracht resultaten bereikt.

